

BAB III

DESKRIPSI DAN ANALISIS KASUS

A. Deskripsi Kasus

Pelayanan merupakan salah satu tempat utama bagi perusahaan yang bergerak dibidang layanan barang atau jasa, karena pelayanan merupakan salah satu tujuan yang pertama dicari oleh *customer* dalam memberikan keluhan, menangani proses keluhan dari *customer*, memberikan informasi yang akurat dan memberikan rasa aman kepada *customer* bila menyampaikan keluhan.

Namun sayangnya, pelayanan publik saat ini masih banyak didapati oleh beberapa kelemahan sehingga kualitas pelayanan masih jauh dari yang diharapkan oleh masyarakat. Dalam beberapa kasus, sering dijumpai adanya *complain* dari masyarakat yang disampaikan melalui kotak saran ataupun lebih ke media elektronik seperti *e-mail*.

Dengan adanya keluhan yang muncul, membuat citra perusahaan tersebut menjadi kurang baik dimata masyarakat, untuk itu petugas harus menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kualitas pelayanan dapat dinilai dari kepuasan pelanggan yang menggunakan layanan tersebut. Apabila ekspektasi pelanggan memenuhi standar pelayanan, maka bisa dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan berhasil di perusahaan tersebut.

Dalam mewujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, maka perusahaan harus memiliki kriteria yang telah dijabarkan pada Bab II sebelumnya. Apabila perusahaan telah menerapkan kriteria yang telah disebutkan sebelumnya, diharapkan petugas yang berkontribusi dalam perusahaan tersebut dapat bekerja sama dengan memaksimalkan pelayanannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dapat dirasakan secara langsung oleh pengguna layanan yang berada didalamnya. Selain itu, kriteria dan standar pelayanan harus diterapkan oleh suatu perusahaan agar pelayanan dapat lebih maksimal sesuai ekspektasi masyarakat. Jika pelayanan yang didapatkan tidak sesuai dari apa yang diinginkan, maka masyarakat dapat dengan mudahnya beralih ke tempat pelayanan yang lebih baik. Asumsi seperti inilah yang harus menjadi pertimbangan perusahaan untuk terus meningkatkan pelayanan publik.

Karena keterbatasan instansi yang tersedia di UPPPD Wilayah Cakung dimana hanya instansi ini yang berdiri di Wilayah Cakung, untuk itu diharapkan pelayanan yang diberikan segera diperbaiki dan menekankan kepuasan terhadap masyarakat agar *feedback* yang diberikan mempengaruhi hasil dari kualitas pelayanan di UPPPD.

Selama kegiatan PKL berlangsung pada bulan Agustus – September di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Wilayah Cakung, penulis menjumpai beberapa masalah yang akan penulis sebutkan, diantaranya:

1. Sistem antrean yang tidak terstruktur

Sistem antrean yang panjang dapat dilihat secara langsung dengan mengamati masyarakat yang datang untuk mengurus keperlunyaan dalam hal perpajakan daerah. Sistem antrean yang dibuat sudah menggunakan mesin otomatis yang mengeluarkan nomor urut selanjutnya dan akan dipanggil oleh bagian pelayanan menggunakan aplikasi yang telah dirancang.

Namun, sistem antrean yang sudah dibuat terkadang tidak digubris masyarakat. Mereka langsung datang dan meminta pengecekan atau kepengurusan duluan tanpa antre dengan nomor urut terlebih dahulu. Selain itu, banyak masyarakat yang sudah lansia tidak mengerti cara pengambilan nomor urut sehingga langsung menuju bagian pelayanan. Banyak pula kasus lainnya dimana masyarakat datang dan langsung mengambil proses tanpa mengantre terlebih dahulu dan sudah dipersiapkan dokumen sebelumnya.

2. Pelayanan dari petugas kurang terampil

Dalam kasus ini, petugas yang bertugas tidak sesuai yang diharapkan oleh masyarakat. Dilihat dari beberapa *security* yang tidak peduli terhadap masyarakat ketika masyarakat menanyakan hal yang mereka tidak ketahui sebelumnya. Penyampaian informasi yang disampaikan tidak menyeluruh sehingga membuat masyarakat bingung untuk melampirkan syarat-syarat yang dibutuhkan. Sedangkan ketika

memasuki bagian pelayanan, *security* merupakan garda terdepan dalam penyampaian informasi dan juga sebagai bagian keamanan didalam instansi tersebut.

Selain itu, petugas yang bekerja dibagian pelayanan hanya 3 orang yang mengakibatkan pekerjaan menjadi terhambat. Mereka bertanggung jawab untuk menerima dan melakukan proses data sehingga apabila telah selesai dikerjakan oleh pihak yang berwenang dapat diambil kembali oleh petugas pengambilan berkas.

Tentunya pelayanan yang terhambat ini dipengaruhi oleh faktor keterampilan petugas yang kurang teliti dalam mengecek kembali berkas pada saat masyarakat mengurus keperluannya. Kurang teliti disini dimaksudkan bagi petugas yang telah menerima berkas tidak memperhatikan kembali syarat-syarat yang diperlukan.

Ketelitian ini sangat penting mengingat di UPPPD apabila salah satu syarat ada yang kurang ketika pengajuan, maka berkas tersebut tidak akan diproses dan akan diletakan didalam *filing cabinet* dengan subjek berkas bermasalah/kurang dan akan diminta untuk melengkapi kekurangannya ketika yang bersangkutan tersebut datang kembali ke UPPPD. Ini tentunya akan memakan waktu yang cukup lama, sehingga jangka waktu yang telah ditentukan pada lembar tanda terima menjadi tertunda dan menimbulkan rasa kecewa bagi sebagian masyarakat.

3. Fasilitas yang tidak memadai

Fasilitas yang disediakan merupakan salah satu alat pendukung dalam memberikan pelayanan. Salah satunya fasilitas mesin *printer* yang sangat dibutuhkan dibagian pelayanan sebagai penunjang, karena mesin ini yang akan mencetak data, memberikan tanda terima kepada masyarakat sebelum berkas diproses lebih jauh.

Namun sayangnya, keterbatasan mesin *printer* yang hanya satu dibagian pelayanan, membuat masing-masing petugas bergantian ketika akan memakai. Apabila dipakai secara bersamaan, maka berkas yang keluar dari mesin seringkali tertukar. Ini menyebabkan kinerja karyawan yang berada di UPPPD menjadi terhambat dan juga menjadi salah satu faktor penyebab antrean menjadi panjang.

B. Analisis Kasus

Dari data yang Penulis dapatkan mengenai *customer* yang datang setiap harinya untuk mengurus keperluan mereka, terdapat kurang lebih 40 orang setiap harinya yang datang dalam melakukan pemrosesan urusan perpajakan mereka dan kurang lebih 30 orang setiap harinya yang datang untuk pengambilan hasil.

Dapat disimpulkan bahwa masyarakat yang mendatangi UPPPD terbilang tidaklah sedikit, karena dari data yang diperoleh perharinya, dapat dilihat terdapat 70 orang yang datang dan tentunya ini tidaklah sedikit. Namun apabila, pelayanan yang diberikan kurang maksimal maka sangat

disayangkan jumlah yang datang mengunjungi UPPPD tidak sepadan dengan pelayanan yang diberikan dan diterima oleh masyarakat.

Masyarakat tentunya menginginkan pelayanan yang sesuai kebutuhannya dengan jangka waktu yang cepat. Namun sayangnya, dari permasalahan yang telah dijabarkan pada deskripsi kasus, pelayanan di UPPPD masih belum sesuai dari yang diharapkan masyarakat dan tentunya ini berimbas kepada penilaian masyarakat disisi kualitas yang diberikan kepada mereka.

Berikut ini merupakan perincian dari permasalahan serta solusi yang ada di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) yang berada di Wilayah Cakung, yaitu:

1. Manajemen Sistem Antrean Yang Tidak Terstruktur

Bagi sebagian orang, mengantre merupakan kegiatan yang membosankan, tidak efisien dan untuk sebagian orang dianggap membuang-buang waktu. Mengantre sendiri dapat terjadi karena banyaknya masyarakat yang ingin dilayani sedangkan loket pelayanan yang terbatas. Salah satu komponen penting dalam sistem antrean adalah prioritas terhadap urutan untuk memperoleh pelayanan.

Menurut (Istriani, 2017) *Priority Service* (PS) atau prioritas pelayanan terdapat dua aturan yang dapat diikuti, diantaranya:

1. Aturan *Preemptive* yaitu suatu aturan yang menggambarkan situasi dimana *server* sedang melayani *customer*, kemudian beralih melayani

customer yang diprioritaskan meskipun belum selesai melayani *customer* berikutnya.

2. Aturan *Non-Preemptive* yaitu suatu aturan yang menggambarkan situasi dimana *server* akan menyelesaikan pelayanannya baru kemudian beralih melayani *customer* yang diprioritaskan.

Antrean dapat terjadi jika permintaan terhadap suatu pelayanan pada waktu tertentu melebihi kapasitas pelayanan pada waktu yang sama. Hal ini memungkinkan terjadinya antrean yang terlalu lama sehingga masyarakat yang tidak sabar dapat memutuskan untuk meninggalkan antrean.

(Bahar et al., 2018) mengatakan bahwa terdapat 4 model antrean yang menjadi dasar umum didalam sistem antrean, diantaranya:

- a. Satu jalur, satu tahap (*Single channel, single phase*) merupakan sistem antrean dimana sistem tersebut hanya hanya terdapat satu pemberi layanan serta satu jenis layanan yang diberikan, sehingga ketika sudah menerima layanan dapat langsung keluar dari sistem antrean.
- b. Satu jalur, banyak tahap (*Single channel, multi phase*) merupakan sistem antrean dimana terdapat lebih dari satu jenis layanan yang diberikan, tetapi dalam setiap jenis layanan hanya terdapat satu pemberi layanan.
- c. Banyak jalur, satu tahap (*Multi channel, single phase*) merupakan sistem antrean dimana terdapat satu jenis layanan dalam sistem antrean tersebut, namun terdapat lebih dari satu pemberi layanan.

d. Banyak jalur, banyak tahap (*Multi channel, multi phase*) merupakan sistem antrian dimana terdapat lebih dari satu jenis layanan dan terdapat lebih dari satu pemberi layanan dalam setiap jenis layanan.

Sedangkan menurut (Purba et al., 2016) sistem pemilihan antrian yang umum digunakan untuk menentukan *customer* mana yang dilayani terlebih dahulu adalah sebagai berikut:

- a. FIFO (*First in First Out*) atau FCFS (*First Come First Served*) dimana yang pertama datang akan pertama kali dilayani.
- b. LCFS (*Last Come First Served*) dimana yang terakhir datang akan pertama kali dilayani.
- c. SIRO (*Service in Random Order*) dimana pelayanan dilakukan berdasarkan *order* secara random.

Dari beberapa teori yang telah dijabarkan, maka seharusnya UPPPD menerapkan prosedur antrian *preemptive* dengan menggunakan model banyak jalur, satu tahap (*multi channel, single phase*) dan pemilihan antrian juga harus diutamakan *first come first served*. Prosedur, model dan pemilihan antrian merupakan saran yang paling baik karena antrian ini terlihat jelas antara *server* dan *customer*. Model yang digunakan juga dirasa paling tepat karena *customer* bisa datang ke loket pelayanan tanpa harus menunggu lama karena pemberian layanan lebih dari satu loket. Selain itu, *customer* dapat seharusnya diarahkan untuk mengambil nomor urut dan menunggu ditempat yang telah disediakan sehingga apabila nomor urutnya

dipanggil, dapat dengan cepat menuju loket pelayanan sehingga menjadi lebih teratur dan tertib.

2. Sumber daya manusia yang kurang terampil

Keterampilan dalam melayani masyarakat merupakan salah satu faktor keberhasilan didalam pelayanan publik. Petugas seharusnya memiliki keterampilan dan kemampuan yang dapat menunjang kinerja kerja pada saat melakukan pelayanan. Dengan adanya keterampilan dan kemampuan dari diri petugas, maka pelayanan yang diciptakan akan berjalan sesuai prosedur yang ada.

Menurut (Susiawan & Muhid, 2015) sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merekalah yang akan menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat.

Mengacu kepada teori (Mulyono, 2017) faktor pendorong dalam pelayanan publik terdiri dari kesadaran pegawai, aturan dalam pelaksanaan pelayanan publik, organisasi dalam pelayanan publik, kemampuan dan keterampilan petugas dan fasilitas serta prasarana. Dalam hal ini, kesadaran pegawai serta kemampuan dan keterampilan pegawai sangat diperlukan mengingat pelayanan dapat berjalan dengan maksimal karena adanya pengetahuan yang luas akan pelayanan serta kemampuan dalam mengatasi keluhan masyarakat.

Apabila kemampuan dari petugas minim maka tugas-tugas yang berada di pelayanan tidak dapat berjalan secara optimal yang menyebabkan keluhan akan terus berdatangan.

Namun sayangnya, petugas yang bertanggung jawab di UPPPD hanya terbatas sehingga menyebabkan waktu penyelesaian menjadi tertunda. Karena petugas yang menerima dan mengolah data hanya 2 orang, sehingga masyarakat yang datang ke UPPPD harus bersabar terlebih dahulu apabila ingin melanjutkan keperluannya dan produk yang dihasilkan menjadi lebih lama dari yang dituliskan didalam tanda terima.

Hal ini ditunjukan dengan pendapat KEPMENPAN No. 63 Tahun 2004 yang menyatakan bahwa prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana serta kompetensi petugas pemberi layanan menjadi hal yang penting untuk meneruskan kegiatan pelayanan.

Dibalik minimnya petugas yang berada di UPPPD, beberapa *security* yang berada disana juga kurang tanggap dalam menjawab pertanyaan dari masyarakat. Hal ini terlihat karena *security* tidak memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat dan membuat masyarakat langsung menuju loket pelayanan untuk menanyakan informasi lebih jelas.

Hal ini tentunya menghambat kinerja petugas dimana konsentrasi petugas menjadi terpecah sehingga petugas menjadi kurang teliti dalam pengecekan dokumen atau menangani keluhan dari masyarakat. Seharusnya *security* dapat menjadi *public relation* didalam suatu instansi pelayanan, namun

nyatanya *security* tidak dapat menyelesaikan informasi dengan detail dan terstruktur kepada masyarakat.

Menurut asas pelayanan yang disampaikan oleh (Hamzah, 2014) kriteria pelayanan publik harus mengacu kepada:

1. *Reability* yaitu kemampuan menyediakan pelayanan yang dapat dipercaya oleh masyarakat
2. *Tangibles* yaitu sarana fisik yang mendukung pelayanan
3. *Responsiveness* yaitu menangani complain dan keinginan masyarakat secara cepat dan tanggap
4. *Assurance* yaitu sikap ramah dan sopan untuk meyakinkan kepercayaan dari masyarakat, dan
5. *Emphaty* yaitu sikap tegas petugas namun tetap perhatian kepada masyarakat.

Petugas serta *security* harus memiliki asas-asas ini didalam dirinya ketika berhadapan dengan masyarakat. *Responsiveness*, *Assurance* dan *Emphaty* juga diterapkan sehingga ketika melayani, masyarakat akan merasa terbantu dan juga petugas yang berada dipelayanan dapat mengerahkan seluruh dedikasinya kepada masyarakat dalam menangani keluhan.

Selain itu, pengembangan dan pelatihan untuk petugas sangat disarankan karena untuk terus meningkatkan performa mereka didalam menangani keluhan masyarakat dan memberikan solusi yang terbaik sehingga masyarakat akan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

3. Fasilitas yang tidak memadai

Menurut penelitian yang dilakukan pada saat PKL, fasilitas ruang tunggu yang dilengkapi oleh tempat duduk yang ada di UPPPD sangat terbatas, sehingga ketika melonjaknya masyarakat yang datang ke UPPPD maka banyak yang menunggu dengan cara berdiri atau bahkan diluar ruangan.

Selain fungsi dan peranan sumber daya manusia, untuk mencapai kelancaran suatu pekerjaan juga sangat bergantung pada sarana dan sistem pengelolaan yang efektif. Tanpa adanya sarana dan prasarana, tidak mungkin tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, suatu organisasi harus bisa memfasilitasi pegawai dalam melaksanakan tugas agar penyelenggaraan pelayanan dapat berjalan dengan maksimal (Listyawati & Muhyadi, 2017).

Mengacu pada teori asas pelayanan menurut (Hamzah, 2014) *tangibles* yang berarti sarana fisik yang diberikan (ruang tunggu, layanan informasi) menjadi tidak terpenuhi dan juga standar pelayanan yang mengutamakan sarana dan prasarana tidak mendukung terhadap hal ini sekaligus memberikan penghambat dalam pelayanan.

Selain itu, sarana dan prasarana yang tersedia harus dapat mendukung berjalannya pelayanan publik. Namun, sarana dan prasarana seperti mesin *printer* yang terdapat di UPPPD sangat terbatas dan hanya satu disetiap lantai. Sehingga sangat menyulitkan petugas ketika mengolah dan menerima data. Mereka harus menunggu terlebih dahulu dan bergantian agar *output* yang dihasilkan tidak tertukar dengan yang lain.

Mengacu pada keputusan KEPMENPAN No. 63 Tahun 2003, prinsip-prinsip pelayanan publik harus memiliki kelengkapan sarana dan prasarana sebagai tersedianya tempat dan peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang pelayanan tersebut dan kenyamanan dari lingkungan sekitar yaitu tersedianya ruang tunggu yang nyaman, toilet yang bersih serta musholla agar terciptanya kenyamanan ketika datang ditempat pelayanan tersebut.

Menurut teori yang dikemukakan oleh (Anggrainy et al., 2017) fasilitas kerja terkait dengan lingkungan kerja. Karena lingkungan kerja juga merupakan fasilitas kerja, dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman maka pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Fasilitas kerja dapat disederhanakan menjadi suatu sarana fisik yang dapat memproses suatu masukan (*input*) menuju keluaran (*output*) yang diinginkan.

Dengan menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana yang lengkap serta lingkungan yang mendukung maka akan terciptanya pelayanan yang maksimal dan kinerja dari petugas tidak akan terhambat dan terganggu. Tentunya, produk yang dihasilkan dan jangka waktu yang telah ditetapkan dapat sesuai dengan yang telah dijanjikan.